

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GISELE APARECIDA BARBOZA NEVES SELHORST

**A ATUAÇÃO DO COACHING NAS EMPRESAS E SEUS BENEFÍCIOS
E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO**

Cacoal/RO
2017

GISELE APARECIDA BARBOZA NEVES SELHORST

**A ATUAÇÃO DO COACHING NAS EMPRESAS E SEUS BENEFÍCIOS
E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO**

Artigo apresentada à Fundação
Universidade Federal de Rondônia,
Campus Professor Francisco Gonçalves
Quiles, como requisito parcial obtenção
do título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof^a Ms. Lindsay de Oliveira
Mesquita Torres

GISELE APARECIDA BARBOZA NEVES SELHORST

A ATUAÇÃO DO COACHING NAS EMPRESAS E SEUS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO

Natureza: Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia
mediante banca Examinadora formada por:

Profª Ms. Lindsay de Oliveira Mesquita Torres	-	Nota
Prof.	-	Nota
Prof.	-	Nota

Média

A ATUAÇÃO DO COACHING NAS EMPRESAS E SEUS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO¹

Gisele Aparecida Barboza Neves Selhorst²
Ms. Lindsay de Oliveira Mesquita Torres³

Resumo

O artigo analisou as dificuldades encontradas pelo *Coach*, bem como sua atuação dentro das organizações na área de *coaching management*, frisando seus benefícios no mercado de trabalho e na vida do contribuinte auxiliando no crescimento e empoderando na decisões e nas descobertas de qualidades que antes eram desconhecidas pelos colaboradores, analisando como os profissionais de *coaching* buscam o desenvolvimento das pessoas em seu ambiente de trabalho ressaltando suas qualidades e com isso objetivando descobrir novas lideranças nas empresas. A metodologia principal utilizada foi a *Grounded Theory* combinada com método indutivo, por meios de pesquisas do tipo exploratória, descritiva e explicativa, com abordagens qualitativas e foi utilizado um questionário de 23 perguntas do tipo aberto aplicados juntos aos *Coaches* em Ji-Paraná, Ariquemes, Rolim de Moura, Cacoal (RO) e Belo Horizonte, de estilo *Snowball*. A amostragem é intencional, não probabilística por conveniência. Tendo deste modo a análise dos dados que foram constatados que os profissionais em coaching estão cada vez mais tendo reconhecimento no mercado local, pelos seus serviços prestados, frisando o comprometimento com o cliente em particular ou empresário pelos benefícios que a metodologia coaching trás, e também com os resultados positivos que obtiveram com seus coachees, ressaltando assim a grande dificuldade de responsabilidade por parte dos clientes, aceitação dos valores impostos, crenças limitantes que impedem de um êxodo maior e pessoas não capacitadas exercendo coaching, e obtendo assim resultados negativos, deixando uma imagem ruim do processo.

Palavras Chaves: *Coaching, Management, Estratégia.*

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem sido cada vez mais exigente e a procura de bons profissionais cada vez mais delimitada, esquecendo assim que o bom empresário pode contar com várias ferramentas para melhorias dentro da empresa, para saber identificar o potencial de cada funcionário principalmente para executivos e líderes. Para isso ele conta com a ajuda de um profissional chamado *coach* que usa

¹ Artigo apresentada à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação da Profª Ms. Lindsay de Oliveira Mesquita Torres

² Acadêmica graduando em Administração pela fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles. E-mail: gisele.labn@gmail.com

³ Docente e pesquisadora pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Departamento de Administração. Campos Francisco Gonçalves Quiles. E-mail lindsay.mesquita@unir.br

métodos que *coaching* que é um treinador. O *coach* treina e assessora pessoas fazendo acelerar os resultados, descobrindo habilidades e despertando o potencial de cada ser humano, é uma mudança extremamente exigente mexendo principalmente com o comportamento pessoal do indivíduo e ajudando em trabalhos de equipe.

Esses métodos são significantes e de alta precisão porque atua diretamente no sucesso profissional de cada um. O profissional de *coaching* é responsável pela motivação e a capacidade de fazer com que cada um descubra seu potencial desenvolva melhor suas técnicas que já tem, porém precisão de um aperfeiçoamento, usando de estratégias benéficas para todos tanto para empresa como para os funcionários. Com tantas coisas boas vindo de um só profissional fica quase impossível não acreditar no sucesso e nos problemas enfrentados durante o período de mudança. Problemas esses que são definidos com a dificuldade de aceitação da mudança, para isso é preciso aplicar estratégias, essas que irão impor metas a cada *coachee*, e um período estimado para a realização que será definida de acordo com a deficiência de cada empresa, pode ser de um ano, dois anos, cinco anos ou simplesmente por meses ou dias.

Por se falar de mudanças, a primeira começa com o *coachee*, ou seja, aquele que contrata o *coach*. Para isso é necessário que o *coachee* queira a mudança, e que ele aceite passar por esse período de mudança que irá transformar todo o seu jeito de ver e lidar com as dificuldades enfrentadas no decorrer da carreira ou da vida profissional. Dessa forma o *coaching* busca deste modo auxiliar no crescimento pessoal e profissional em determinada área que atua ou pretende atuar, e depois de passado por todo esse processo o *coachee* será capaz de planejar suas metas esperadas o período escolhido e não deixando o passado interferir na nova mudança. Com isso o empresário e o colaborador alcançará seus objetivos buscando o interesse pelo aprendizado e fazendo com que todos saiam ganhando dentro da organização.

Assim, em virtude do exposto, a presente pesquisa pretende demonstrar a importância do *coach* que oferece o apoio e o *coachee* que busca uma mudança na empresa ou no negócio, pois o *coach* estimula os valores essenciais e faz com que

possa expressá-los com mais facilidade e eficiência, fazendo assim com que se adote uma postura que esteja aliada com sua integridade pessoal.

O presente artigo tem como título: “A atuação do *coaching* nas empresas e seus benefícios e dificuldades na aplicação”. A pesquisa foi na área de assessoria *coaching* com estudo sobre como solucionar os problemas dentro da empresa, aplicando seus benefícios e ressaltando sua dificuldade no processo de aplicação das estratégias.

De modo geral o *coaching* é considerado um auxílio para desenvolvimento pessoal e também uma troca de informações um processo de autoconhecimento, um meio de aconselhamento, ajudando desse modo a buscar um meio de liderança inovador, com isso o empresário ou empreendedor terá retornos bem significantes de curto e longo prazo. Trata-se de uma troca de aprendizagem entre o *Coach* o cliente ou próprio empresário na construção de uma nova mudança se tratando de liderança com isso, o Instituto Brasileiro Coaching (IBC) mediante Marques (2012 p.7) afirma que:

Você já tem as respostas aí, dentro de você, e só precisa ser positivamente apoiado a fazer as perguntas certas para assim chegar à solução de seus dilemas. Exercitar suas potencialidades, descobrir outras mais, acreditar em si, são passos nesse caminho da evolução humana.

Um bom processo de *coaching* bem elaborado pode trazer resultados e metas definidas nas estratégias exigidas, ressaltando as qualidades de cada integrante dentro da organização ajudando no desempenho quando se trata da parte de comunicação com os colegas administrando conflitos internos e indicando as melhores soluções.

Com isso pode-se definir que praticamente o *coach* ajuda no aumento do comprometimento das tarefas e diminuindo as atitudes problemáticas criando uma relação entre o fornecedor do serviço *coach*, o *coachee* (*aquele que recebe o serviço*), e o cliente, ou seja, a organização, quem paga pelos gastos durante os trabalhos de aplicação.

Diante do exposto fez-se o seguinte questionamento: Como o profissional de *coaching* atua no desenvolvimento de habilidades e competências voltadas para pessoas em seus ambientes de trabalho?

O artigo teve como objetivo geral analisar como os profissionais de *coaching* buscam o desenvolvimento das pessoas em seu ambiente de trabalho. E como objetivos específicos: identificar as competências necessárias para a atuação profissional do *coaching* nas empresas; verificar os principais fatores que interferem na utilização do *coaching* no processo de desenvolvimento da carreira profissional.

É inegável a dificuldade que as empresas tem em profissionalizar ou manter um bom empregado que esteja sempre motivado e a procura de novas maneiras de melhoras tornando-se a ferramenta mais importante para o crescimento da organização. Porém, muitos destes não tem o devido conhecimento da própria capacidade e enfrentam dificuldades em desenvolver suas habilidades, para isso que o *coaching* entra em ação ajudando a colocar em destaque todos os pontos positivos que antes era desconhecido.

Portanto, uma pesquisa sobre a importância do *coach* é relevante para identificar as dificuldades dentro das organizações, seus problemas e desafios que nem sempre são claros dentre os diversos ramos empresariais. Justifica-se ainda, a pesquisa do *coach* por causa da pouca menção dessa modalidade de assessoria empresarial no meio universitário sul de Rondônia (Ji-paraná, Ariquemes, Rolim de Moura, Cacoal), cujo mercado que está inserido nos processos de mudança por causa da abertura da rodovia transpacífico.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 CONCEITOS DE COACHING E COACH

*Coaching*⁴ é o procedimento focado em ações do *Coachee*⁵, para a realização de suas metas ou objetivos, priorizando a ajuda com pessoas que tem dificuldades em alcançar suas metas, que é guiando pelo profissional denominado *Coach* ele ajuda a reduzir as barreiras da comunicação e o ao desenvolvimento das pessoas criando assim um clima que seja favorável incentivando um desempenho positivo dentro da organização Chiavenato (2012, p. 46) deixa bem claro todas as funções e significados de cada um na organização tal como:

Coaching é um processo definido em comum acordo entre o coach (profissional que ajuda o outro) e o coachee (cliente, aprendiz, *trainee* ou *coachee*) para ajudar este a alcançar determinada meta ou objetivo pelos seus próprios meios. Para tanto, o *coach* atua no sentido de encorajar e motivar o aprendiz, dando-lhe a orientação necessária para que melhore suas capacidades ou competências pessoas, em busca do alcance do objetivo definido por ambas as partes. Neste compartilhamento de ideias e conceitos devidamente organizados e estruturados por ambos, é possível chegar a um plano de ações que permita concretizar esperanças e expectativas.

Além dos conhecimentos adquiridos nas situações diárias e necessário um conhecimento maior que ultrapasse fazendo se diferenciar dos demais tendo assim que desenvolver algumas habilidades básicas para sua atuação e sucesso. Trabalhando deste modo com três aspectos básicos para o engajamento do *coaching* sendo o conhecimento, as habilidades e as competências, focando em cada uma delas e se diferenciando das demais empresas.

Nessas definições fica claro o entendimento do papel desse profissional que atua com seus treinamentos e aconselhamentos tanto para desenvolver uma carreira, como para liderança é o que afirma Celestino (2009) com tais definições mais bem elaboradas.

1.2 PROCESSOS DO COACHING NAS EMPRESAS

⁴ Nome do processo para treinamento e desenvolvimento de liderança. Deriva da palavra inglesa *Coach* é uma palavra inglesa mas de origem húngara (*kocsi*). *Kocs* é uma cidade na Hungria que fica no condado de *Komárom-Esztergom*, às margens do rio Danúbio e da estrada que liga Viena (na Áustria) à Budapeste. Nas empresas o processo de *coaching* é utilizado principalmente para se desenvolver competências de liderança nos profissionais (CELESTINO, 2009).

⁵ *Coachees* clientes que estão passando pelo processo de coaching. (Ribeiro 2011)

A partir do momento que se é contratado o *Coach* começa a verificar a cultura da organização, quais são seus valores, sua visão de mercado e quais as metas a serem atingidas. É nesse momento que depois das pesquisas internas que começa o trabalho dentro da organização ajudando o *Coachee* (contratante) a conhecer os pontos fortes e fracos dentro da empresa direcionando as melhores ferramentas para auxiliar no rendimento e também nas formas a serem aplicadas, não frustrando nenhum colaborador. Portanto Chiavenato (2012, p.56) enfoca como implementar as habilidades e os meios de mudanças na organização que:

O processo de reinventar continuamente uma organização não é fácil. É uma arte implementada com o trabalho duro e que requer liderança visionária do pessoal de topo da organização. O presidente não trabalha sozinho, mas deve contar com uma equipe conjunta de diretores e gerentes e com várias pessoas dentro e fora da organização que possam ajudar no processo de reinventar continuamente o negócio todo. No fundo, isso não constitui uma operação isolada ou solitária de uma pessoa, pois depende da ação conjunta de todos os participantes da organização, sem uma exceção sequer.

Por tanto com o objetivo de buscar uma visão no futuro com o foco nas soluções o *coach* trabalha para entender o que o *coachee* quer passar verbalmente e não verbalmente, passando assim confiança de que o *coaching* é um método que irá ajudar tanto nos momentos difíceis como nos fáceis e que estará ali ao lado dele ate que possa caminhar sozinho, apoiando e ajudando a definir melhor os planos de carreira e no desenvolvimento dos serviços de seus pessoal no que se refere a organização e suas melhorias gerando desse modo um crescimento na credibilidade profissional do *coach* e incentivando as mudanças de comportamento dos colaboradores em geral que seguirem os exemplos de seus colegas.

1.3 O PAPEL DO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS

O *Coaching* tem papel fundamental para o descobrimento das habilidades enfatizando o comprometimento, o aprendizado, e as competências de cada um dentro da organização e do seu setor, priorizando alguns pontos de ajuda nas metas conduzindo assim para as mudanças e transformações e ajudando na auto análise brinde maneira neutra e orientada desse modo Chiavenato (2012, p.108) traz

algumas análises que menciona a importância e o principal papel do *coaching* e suas transformações que estão claramente mencionadas nesse contexto abaixo:

O *coaching* é uma abordagem comportamental de benefícios múltiplos, tanto para as pessoas como para as organizações. Não se trata apenas de uma técnica ou de um evento isolado no tempo. Pelo contrário, ele constitui um processo estratégico que agrega valor tanto ao *coach* quanto à base da organização. Dessa forma, o *coaching* é transformacional. Graças às mudanças comportamentais, o *coach* pode transformar as pessoas e conseguir o compromisso delas, funcionando como um propelente para o mundo organizacional. (CHIAVENATO, 2012 p. 108).

Contudo isso demonstra as mudanças que são capazes de fazer um profissional em *coaching* buscando resposta nos problemas de toda uma organização. Um processo contínuo e mútuo que faz com que aumente as habilidades do colaborador através do aprendizado, com isso consequentemente vem a motivação e o desejo de saber mais adquirir conhecimento e transmitir esse ensino.

1.4 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AO PROFISSIONAL DE COACHING

As empresas hoje em dia precisam agregar valores contratando líderes que tenham habilidades para influenciar os empregados dentro da organização desenvolvendo novas formas para renovar o espírito empreendedor transformando assim um modelo de gestão que representa as oportunidades de participação de cada colaborador contribuindo assim para a melhoria da produtividade tanto em grupo como individual facilitando assim o crescimento mútuo de todos desta forma o *coach* requer habilidades únicas e singulares que são básicas e indispensáveis como:

1.4.1 Habilidades de caráter

Essas são de grandes valores para a valorização e crescimento profissional, habilidades estas que se tornam únicas e singulares valorizando seus valores pessoais e comportamentos sendo exemplo para poder incentivar e conduzir os talentos dentro de uma organização, passando segurança nas informações que serão transmitidas nas trocas de conhecimento diárias conforme Hunter (2004, p.4):

A vida não é tanto que nos acontece, mas a maneira como reagimos ao que nos acontece. Entre o estímulo e a reação existe o caráter – considerando que este reflita nosso empenho em fazer o que é certo, ignorando impulso ou caprichos e independentemente dos custos pessoais.

Isso resulta que para poder ensinar e preciso ser um modelo, um exemplo de um bom profissional fazendo com quem os estiver ouvindo sinta liberdade de mudança tenham um certo orgulho de suas funções e que goste de transmitir os ensinamentos por onde passar, seus conhecimentos e aos que te seguem tornando-se uma pessoa de valor próprio e auto-desenvolvimento, isso implica na satisfação do empregado no seu ambiente de trabalho.

1.4.2 Habilidades relacionais

É a junção de diálogo e comunicação social ampliando os pontos de relação entre os demais buscando um acordo corporativo e solucionando problemas de relacionamento. Essa habilidade é essencial para desenvolver o trabalho em equipe fazendo com que se produza mais e com mais satisfação, deste modo o líder é responsável por toda a comunicação tanto oral como verbal ou escrito deste modo deve-se passar confiança para assim poder desenvolver um *Feedback* construtivo, que não faça com que seu receptor tenha dificuldades ao receber do profissional *Coaching* quando se tratar de uma crítica, ou tratando-se de advertência no meio organizacional deste modo Mayor (2001, p. 10) afirma que:

Em toda relação às pessoas precisam do apoio de outras e não é diferente nas relações profissionais. O ser humano reconhece suas insuficiências ao se relacionar e lidar com problemas. É preciso conversar em um apoio de aprendizado, onde não se solucionem apenas os aspectos operacionais, mas ao mesmo tempo o sentido da emocionalidade e corporalidade. É necessário que se faça uma transformação pessoal antes de profissional, ou seja, precisamos de pessoas que tenham iniciativa, criatividade, envolvimento, que pense antes de executar uma tarefa, que saiba envolver a equipe em um trabalho motivador e que saiba equilibrar suas emoções para o benefício de todos.

Desse modo fica compreensível os meios de atuação e essa importante forma de habilidade do profissional em *Coaching* facilitando assim a comunicação entre os trabalhadores da mesma empresa, que antes da implantação dessas habilidades mal se conheciam e trabalhavam por anos juntos e mal se conheciam. O

ambiente torna-se mais agradável e produtivo, evitando assim alguns constrangimentos interno.

1.4.5 Habilidades de mediação

A busca por profissionais competentes e que tenham uma grande desenvoltura em se relacionar ou ate mesmo que tenham a capacidade de resolver conflitos, tem sido cada vez mais ampla, levando assim a que deu como nome mediação que é a forma mais eficaz em desvendar os problemas na empresa buscando avaliar seus membros que se encontram em elevado nível de estresse. Algumas causas são apontadas como causadoras desses conflitos tais como necessidades físicas, ideológicas ou ate mesmo crença é o que afirma os alemães Hinrichs e Reichertzs-Boers (2012, p. 18) que os

conflitos surgem sempre que as pessoas têm algum tipo de relacionamento com o outro. Isso pode ser em empresas, escolas ou na vida privada. Por sua personalidade, com diferentes necessidades, atitudes e comportamentos, bem como opiniões e objetivos pode levar a conflitos que exigem discussão. A disputa é a descarga deste conflito. Evitar o conflito geralmente leva a uma repreensão das emoções que podem ser descarregadas para um comportamento revestido.

A Mediação é um processo de resolução de conflitos que tem se mostrado mais acentuada no confronto, pois é um método útil e competente que beneficia todas as partes envolvidas a encontrar uma solução.

Consequente tem-se a produzir resultados positivos se tratando desse ponto de vista, a negociação baseada nos interesse de resolução de conflitos como fonte de mediação entre os colaboradores, e a empresa (empresário). Deste modo que auxília na participação ativa de todos administrando a tensão causada pelos problemas diários, e abordando racionalmente e criativa em os focos que haja conflitos.

1.4.6 Habilidades de sabedoria

Uma vez que trabalhadas as possibilidades de aprendizado de cada colaborador fica mais fácil chegar ao ponto em que se deseja, demonstrando habilidades de sabedoria e talento ao passar aos ouvintes e os demais que confiam

em seu serviço a orientação devida, deixando assim fluir o lado de cada um, tanto na imaginação quanto na solução de problemas e aumentando então a vantagem competitiva. O *coach* deve além de tudo demonstrar imensa sabedoria nas palavras, resolvendo os conflitos com muita criatividade e para não ofender e sim ensinar é o que afirma Chiavenato (2010, p. 55) que o *Coach*,

[...]não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor. Se o contexto é favorável e incentivador, OS talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados. O conjunto de ambos - continente e conteúdo- proporciona o conceito de capital humano.

Trabalhando todo esse lado de conflitos e incentivar as novas mudanças e aperfeiçoando as habilidades de cada um, tendo como objetivo o crescimento profissional dentro da empresa e claro o crescimento da organização ao todo. Sendo mais amplo e facilitador as formas de abordagem tratando-se do desenvolvimentos funcional de cada colaborador.

1.4.7 Habilidades conclusivas

Sendo então uma das habilidades de grande ênfase, pelo fato de motivar as pessoas a agir de forma que faça com ela envolva outras pessoas. Desde então dando autonomia de decisão dentro da empresa e responsabilidades, esta que fará com que eles sintam-se seguros nos quesitos relacionados a organização é o que afirma Chiavenato (2012, p. 53), “Habilidades conclusivas é de modo com as quais o líder motiva as pessoas a agir, envolvendo outras pessoas, construindo coalizões, talentos”

Com isso é possível encontrar uma fonte de motivação e de propósitos, tornando o conhecimento cada vez mais forte e seus valores e objetivos na vida pessoal e profissional se tornando valorizados, onde quer que esteja sendo aplicado e por onde seus ensinamentos forem levados com dedicação e responsabilidade. Pois isso tudo se resulta de um bom planejamento que faz com que possa atingir metas e obter resultados convincentes desde que se mantenha permanente a definição do foco.

1.4.8 Habilidades de ação.

É de fato o comprometimento do *coach* em levar as pessoas para que tragam resultados impressionantes fornecendo a ação e novas oportunidades de experiências, novas soluções e conscientização da mudança, ou seja, traz resultados concretos de todo o trabalho feito até o momento.

Cria oportunidades para dar andamento ao aprendizado do cliente. Cria tarefas apropriadas para o cliente, para desafiá-lo e levá-lo adiante em direção aos seus objetivos. Ajuda o cliente a desenvolver um plano de ação apropriado e moderado com prazos definidos. Fornece desafios que levam o cliente além das limitações que ele conhece. Torna o cliente responsável pelas tarefas e ações combinadas entre ambos. (ICC,2012, p. 1).

Essas são de grande valor para a valorização e crescimento profissional, habilidades estas que se tornam únicas e singulares valorizando seus valores pessoais e comportamentos sendo exemplo para poder incentivar e conduzir os talentos dentro de uma organização, passando segurança nas informações que serão transmitidas nas trocas de conhecimento diárias conforme Hunter (2004, p.14).

A vida não é tanto que nos acontece, mas a maneira como reagimos ao que nos acontece. Entre o estímulo e a reação existe o caráter – considerando que este reflita nosso empenho em fazer o que é certo, ignorando impulso ou caprichos e independentemente dos custos pessoais.

No que se resulta que para poder ensinar e preciso ser um modelo, um exemplo de um bom profissional fazendo com que quem os estiver ouvindo sinta liberdade de mudança tenham um certo orgulho de suas funções e que goste de transmitir os ensinamentos por onde passar, seus conhecimentos e, aos que te seguem tornando-se uma pessoa de valor próprio e auto-desenvolvimento, isso implica na satisfação do empregado no seu ambiente de trabalho.

1.5 O PROCESSO DO COACHING NAS EMPRESAS ATRAVÉS DOS ESTILOS

Pelo fato de ser um procedimento novo no mercado e muitos empresários

não terem o conhecimento de seus benefícios, acaba tendo uma rejeição no mercado sabendo que o seu enfoque maior é o reconhecimento, ou seja, o que valoriza o seu serviço. Mais já em algumas organizações que tiveram a oportunidade de contratar um profissional em *coaching* os resultados positivos que deram um lucro enorme nos negócios e ajudou no crescimento e envolvimento mais aprofundado colaboradores da empresa.

Nesse caso os principais problemas tais como a relação e comunicação, e a aceitação da primeira abordagem da mudança são vistos como obstáculos para o sucesso e desenvolvimento dos *coach*, depois que desenvolvido todo esse processo todas as barreiras os meios de aplicação na organização fica bem mais maleável e fácil trabalhar para ambos.

É necessário então colocar em destaques todos os estilo mais trabalhados no mercado de trabalho, estilos esses que estão freqüente no dia-a-dia de qualquer pessoa que queira aprimorar seus conhecimentos profissional ou pessoal. Melhorando dessa forma sua saúde física e psicológica, tendo mais disposição para enfrentar as rotinas diárias com mais fervor e segurança por onde passar. Para isso é preciso ter uma percepção de cada categoria e seus ramos de atuação os *coach* profissional, *coach de negócio* e o *life coaching*.

1.5.1 Coach Profissional

Ele atua na busca de soluções para que o *coachee* encontre seu potencial, tanto no emprego atual ou identificando qual área ele mais se identifica fazendo assim que tenha uma nova qualificação é o que demonstra Siqueira (2014, p. 12):

a) Melhorar o desempenho no emprego atual; b) Busca de promoção ou aumento salarial; c) Melhorar a satisfação com a vida profissional; d) Buscar uma transição de carreira; e) Preparar-se para a aposentadoria; f) Melhora a resolução de conflitos no trabalho; g) Alcançar metas exigidas pelos superiores; h) Melhorar relacionamento com líderes; i) Assumir cargo de liderança;

Desse modo ele estará contribuindo para que o *coachee* possa atuar e qualquer área profissional ou pessoal onde pode estabelecer metas e objetivos tornando mais produtivo seus serviços.

1.5.2 *Coach* de negócio

Destinado a pequenas e médias empresas esse *coach*, ajuda no desenvolvimento de seus colaboradores e empresários, destacando as dúvidas em que rumo deve-se prosseguir dentro do negócio em questão ou até mesmo reforçando os planos já existentes no ramo de atuação. Isso faz com que todos dentro da empresa comecem a pensar com a mesma visão, missão e valores e princípios que estarão alinhados no mesmo ritmo de pensamentos e potencializando através das habilidades de um jeito contínuo fazendo deste tipo *coach* de negócio alcance os resultados pré estabelecidos sendo dessa forma mais eficientes e eficazes é o que afirma Coelho (2008, p. 19,20):

O *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações um-a-um e/ou em grupo, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um executivo, e o *coach* executivo trabalham em parceria para alcançarem o máximo impacto.

Portanto focando na capacidade de desenvolvimento em que o *coachee* terá em influenciar, motivar, e liderar as outras pessoas a organização se certifica de que não esteja desviando o foco, envolvendo o nível de aprendizado de cada um, com soluções táticas e de problemas cotidianos da empresa, respeitando as novas formas de pensar e agir extraindo o máximo aprendizado e passando o máximo de informações. Com isso ele desenvolverá habilidades e hábitos de auto-reflexão para todos os participantes.

1.5.3. *Life Coaching*

Para uma melhor qualidade nos objetivos pessoais o *coach* de vida ajuda as pessoas a se redefinir orientando nas decisões da vida. Tendo assim uma melhor

forma de planejamento e busca de novos resultados pessoais e obter um equilíbrio. Com o foco no presente e almejando o futuro desejado, enfrentando os obstáculos e desafios, trazendo assim uma auto-estima saudável estando mais motivado e tendo uma satisfação pessoal e uma melhor qualidade de vida é o que afirma o Instituto Brasileiro de Excelência pessoal e profissional (IBEPP 2013):

Life Coaching é uma modalidade de *coaching* orientada para vida pessoal, aspectos como relacionamentos, planejamento, motivação, comunicação, família, auto desenvolvimento, alcance de metas, motivação, estresse, entre outros. O processo de *Life Coaching* destina-se a pessoas que buscam o aprimoramento pessoal ou profissional. O *Life Coaching* proporciona identificar a forma como pensamos e estabelecer mudanças através do esclarecimento de “pontos cegos”. Esclarecendo e possibilitando escolhas mais adequadas e relevantes aos objetivos e valores.

Nesses casos o *Life coaching* trata-se de uma análise dos procedimentos de evolução que abrange todas as áreas da vida do cliente, áreas essas que são essências para um desempenho positivo, para assim viver em harmonia profissionalmente, e pessoal baseando-se na carreira, estudos, saúde e espiritualidade. Equilibrando todos os pontos, relacionando com o bem estar do seu ser, isso tudo se desenvolve no processo de *life coaching*.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se predominantemente como pesquisa *Grounded Theory* combinada com o método indutivo. Acrescentam-se outras metodologias auxiliares quanto aos fins (exploratória, descritiva e explicativa) e aos meios (bibliográfica e estudo de caso). Para melhor aferir ou correlacionar às informações obtidas, será utilizado as abordagens quantitativas e qualitativa para estudar o perfil amostral dos *coach* contextualizando e ampliando o entendimento sobre os resultados obtidos da pesquisa.

Podemos dizer de maneira bem sintética que, a *Grounded Theory* é um conjunto de procedimentos e técnicas de coletar e analisar dados de maneira processual, onde eles são, inicialmente, fragmentados e codificados de acordo com os incidentes e fatos, para possibilitar, posteriormente, a categorização e atribuição de conceitos. Assim, as categorias são ordenadas, de maneira a identificar a

categoria central, que por sua vez, precisa ser testada para verificar se a mesma representa as experiências dos sujeitos (BOCCHI, 2008, p. 12).

Essa pesquisa é exploratória, porque será em um campo onde existe poucos conhecimentos acumulados como é *coaching management*. Acrescenta-se que essa exploração será feita também em livros, revistas, artigos em periódico e outros trabalhos acadêmico-científicos, pois a pesquisa exploratória tem como objetivo:

Acrescenta-se ainda a pesquisa descritiva porque é utilizada para narrar características em geral, no caso desta pesquisa, relatar acontecimentos específicos do perfil do profissional de Coach. Para isso deve-se observar e registrar fatos ou fenômenos do grupo de coach pesquisados, contudo sem interferir, caracterizando uma pesquisa muito usada em ciências sociais. Pesquisa explicativa tem como característica a tentativa de explicar os motivos que as particularidades estudadas acontecem, sendo assim definidas como experimentais, onde o aprofundamento sobre o tema constitui sua base principal.

A pesquisa bibliográfica teve como característica de ser baseada em algo que já foi publicado, sendo que estas podem ser livros, textos legais, mapas, fotos, sites da internet (GIL, 1996).

O artigo utilizou a abordagem qualitativa é aquela cujos dados não são de serem matematizados, buscando uma explicação da realidade para compreendê-la a partir da revelação dos mapas mentais dos sujeitos-objeto da investigação. (MARQUES, 2004). A pesquisa quantitativa tem sido muito criticada por procurar reduzir as relações humanas a números exatos. Para os funcionalistas, essa questão pode ser tranquilamente explicada com números (DANTON, 2002).

Entenda-se como população a quantidade de agentes *coachs* e como amostra nas cidades de Rondônia: Ji-Paraná, Cacoal, Ariquemes, Rolim de Moura e em Belo Horizonte (MG). A abordagem estatística em relação ao perfil amostral será intencional, não probabilística por conveniência, sem reposição e *snowball*. Será não probabilística por conveniência em virtude de se tratar de obtenção de uma amostra

que exige que se obtenha uma listagem com os elementos da população (BARBETTA, 2010, p. 11).

A forma de aplicação de *snowball*, é uma forma de investigação sociocultural que exige a utilização de um conjunto de procedimentos e normas que possibilitam a organização e a produção do conhecimento. Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (o “ponto de saturação”). O “ponto de saturação” é atingido quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa. Portanto, a *snowball* (“Bola de Neve”) é uma técnica de amostragem que utiliza cadeias de referência, uma espécie de rede (BALDIN, 2011, p. 4).

A pesquisa obedeceu aos aspectos éticos, pois todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A) que se caracteriza como sendo um documento que informa e esclarece o sujeito da pesquisa de maneira que ele possa tomar sua decisão de forma justa e sem constrangimento sobre a sua participação em um projeto de pesquisa (GERHARDT, 2009, p.86). Os participantes da pesquisa não foram identificados com o intuito de proteção de sua imagem e integridade por se uma pesquisa de caráter pessoal onde relata situações enfrentadas de cunho físico e emocional, evitando possíveis constrangimentos e situações humilhantes.

Á análise de dados tem como características trabalhar o material coletado, transformando um conjunto de dados sobre a atuação dos *coaches* no intuito de uma busca de padrões e com isto criando meios de externalizar os resultados obtidos no local da pesquisa (GERHARDT, 2009, p. 80). Os presentes dados foram analisados utilizando-se programas como Excel para análise dos dados que determinaram os fatores que implicou na implementação do *Coaching* por parte dos empresários.

3. RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Para a elaboração do instrumento de pesquisa, tomando-se como base os objetivos e as hipóteses firmadas, foram realizadas coletas de dados, ocorridas no período de 3 de abril a 15 de maio, através de entrevistas com 09 respondentes de municípios de Rondônia e 01 entrevistado da cidade de Belo Horizonte (MG). Posteriormente à obtenção, tais dados foram tabulados, analisados e agrupados em quatro categorias de percepção desse desempenho, a saber: a) Assessoria Pessoal; b) Assessoria Social; c) Assessoria empresarial e d) Assessoria de inteligência corporativa.

Por meio de um questionário com questões abertas, buscamos compreender melhor os passos e ferramentas utilizadas na metodologia *coaching*, as dificuldades encontradas pelo *coach* e os benefícios que acarretados para o *coachee*.

3.1 ASSESSORIA PESSOAL

Todos os entrevistados possuem variados campos de formação em nível superior e são atuantes como assessores da metodologia *coaching*. Sujeitos de diferentes áreas, como medicina veterinária, educação física, odontologia e áreas de ciências sociais aplicadas⁶, procuraram instituições que oferecem formação sobre a temática em busca de capacitação técnica e científica voltada para o indivíduo e o aprimoramento das relações interpessoais. Alguns desses, por estarem em graduação que possuem foco laboral na psique, apenas direcionaram as habilidades para o estudo do desenvolvimento de pessoas.

É relevante ressaltar que, no Brasil, para tornar-se legalmente um *coaching*, os interessados devem ser certificados pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* – IBC, onde aprenderão metodologias de liderança *coaching*, ferramentas de planejamento e recursos financeiros, e as mais sofisticadas técnicas de Programação Neurolinguística – PNL.

⁶ Administração, Ciências Contábeis, Direito, Psicologia.

Os envolvidos buscavam ferramentas de motivação no campo profissional e/ou pessoal e encontraram na metodologia *coaching* a aquisição de competências para o gerenciamento efetivo dos recursos humanos, alcançando satisfação em termos individuais, conscientização e mudanças concisas para ações mais humanizadas. Frente a isso, o entrevistado E3 afirma que “a liderança *coaching* mudou minha vida”, ao passo que, influenciado por uma amiga, foi de encontro ao conhecimento *coaching* com o objetivo, primordial, de desenvolver seu potencial profissional.

Após a fase de capacitação, os *coachs* inserem-se no mercado de trabalho e passam a enfrentar desafios na implementação e desenvolvimento das técnicas aprendidas no IBC. Segundo os entrevistados as maiores dificuldades são:

Quadro 1: Desafios do *coaching* management. Ji-Paraná, Rolim de Moura, Ariquemes, Cacoal, Belo Horizonte, 2017.

Empresa (Cultura Organizacional)	Empresário (Contratante do Coach)	Colaboradores (Coachees)
Crenças limitantes na cultura	Dificuldade de implementar um planejamento estratégico e obter um <i>feedback</i>	Irresponsabilidade. Resistência à mudança. Ansiedade à mudança.
Dificuldade na eficiência (cumprir o que foi recomendado pelo <i>coach</i>)	Hipocrisia, querem que os colaboradores mudem, mas não querem mudar seus modos.	Limitações pessoais. Medo. Ausência e excesso de autoconfiança.
Não valorizar os <i>coaches</i> da região.	Falta de credibilidade nos serviços.	Não valorizar o serviço prestado.
Falta de compromisso com as sessões.	Recursos financeiros.	Não conhecer o <i>coaching</i> .

Fonte: dados da entrevista (2017).

Segundo dados da entrevista, a maioria presta uma consulta de *feedback* para mensurar os efeitos da assessoria. As formas de se obter o *feedback* são diversas, como bem explicitado pelo entrevistado E5:

- Pessoa física: criação de grupos no *WhatsApp*; promoção de encontro semestral; elaboração de *network* com o grupo assessorado; compartilhamento de *curriculum* para novas experiências profissionais.

- Pessoa Jurídica: relatório de conclusão; devolutiva com o empresário; vistas semanais pós-assessoria.

Em virtude do contato com as pessoas, em suas diversas esferas, desde o colaborador ao CEO, o *coach* trabalha as particularidades de cada indivíduo e auxilia – visto que, a reconfiguração de uma nova maneira de atuar é auto analítica – o processo de sua mudança comportamental, sincronizando esforços para o alcance de novos objetivos, dentre eles o reencontro do sentido da profissão exercida ou pretendida.

A utilização de tais recursos e a orientação desempenhada pelo *coaching* gera satisfação para o profissional, como destaca o entrevistado E5, que se denomina um “Entusiasta de sua profissão, pois a cada resultado de um *coachee*, eu me sinto feliz em ter feito a melhor escolha de carreira e atuação profissional”.

Em contrapartida, nem todos os *coachees* atendidos demonstram total aceitação do trabalho proposto. Alguns casos específicos demandam maior grau de dedicação e práticas de ferramentas de estratégias, análise comportamental e *feedback* 360. Falta de ética e indecisão são motivos para implementação de novas alternativas e exigem tomada imediata de ações, evitando assim, as exceções de cancelamentos e a não renovação de contrato.

3.2 ASSESSORIA SOCIAL

Tendo em mente a necessidade do acompanhamento do *coaching* no âmbito social, alguns fatores podem influenciar de forma negativa o domínio técnico do *coach* no decorrer da capacitação. De acordo com os entrevistados E1, E3, E5, E6 e E10, suas maiores dificuldades foram financeiras, já E7 ressaltou que a aceitação da família, que não conhecia o processo de formação, foi seu maior problema, Para E2, E4 e E8 as maiores dificuldades foram decorrentes da fase de auto aprendizado, como observado no relato de E2: “são as nossas deficiências: disciplina, dificuldade de aceitação das pessoas, medo do novo, se auto educar e mudança de comportamento.”

Apesar dos problemas enfrentados, os profissionais entrevistados foram à campo, e ao se tratar da metodologia aplicada em empresas duas situações puderam ser observadas. No relato de E5 e E4, a procura pelo processo organizacional só se deu quando a instituição se encontra em crise financeira, buscando na presença do profissional a resolução de tal condição. Para os respondentes em questão, o momento escolhido para a procura não é o ideal. A utilização das habilidades de capacitação na empresa deve ser vista como investimento fundamental para o bom funcionamento e não como atividade paliativa.

Os entrevistados E1, E2, E6, E7, E8, E9 e E10 mostram uma outra realidade: são mais procurados quando a empresa almeja alavancar seus produtos; solucionar problemas e alguns conflitos; busca melhorias de alta performance, desenvolver competências, alcançar resultados diferentes quando há uma meta a ser atingida; motivar os líderes no sentido de fazer com que eles acreditem na própria capacidade, afim de haver equilíbrio entre equipe e empresa. Ainda, de acordo com E2, a procura ocorre “para algumas reclamações pessoais, resolução de conflitos internos ou até mesmo uma processo seletivo para a contratação por meio de entrevista.”

Desta forma, cada abordagem do *coaching*, para fins empresariais, é um processo estruturado à demanda da organização, como nos diz Siqueira (2014) que descreve quais serviços são procurados pelas empresas: melhorar a resolução de conflitos no trabalho, alcançar metas exigidas pelos superiores, melhorar relacionamento com os líderes, assumir cargo de liderança.

A sobrevivência no mercado e o sucesso das organizações dependem cada vez mais da competência e do desempenho dos indivíduos, mas essas não são as maiores adversidades na aplicação da metodologia *coaching* para o auxílio na potencialização do desempenho das equipes. A falta de um padrão consensual da prática de profissionais que atuam nessa temática e que se intitulam *coaching* sem possuírem a devida formação profissional pelo IBC (instituto brasileiro de *coaching*) ou outro órgão de formação e a falta de conhecimento dos clientes (*coachee*) sobre o método são os principais fatores para as dificuldades enfrentadas no cenário atual. Tal constatação é reforçada pelas respostas de alguns entrevistados:

E4: As pessoas conhecerem o *coaching*, o conhecimento do potencial de ferramenta pelas próprias pessoas e valores.

E6: Deturpação da imagem do *coaching*, as pessoas conhecerem o processo sério de *coaching* e o não ter um órgão regulamentador que fiscalize esse tipo de pessoas (falsos “gurus”).

E10: Divulgação séria do próprio trabalho.

E5: Desvalorização da atividade *coaching*.

E1: Não valorização do ser humano e a crença de que “santo de casa não faz milagre”.

E2: Alto custo por ser uma metodologia nova e poucas empresas terem acesso e conhecimento, devido ao elevado custo de investimento; e também a questão das pessoas não darem a devida importância.

O panorama global do *coaching* não se difere do mercado local (RO), é o que compartilham os entrevistados. Quando o serviço é aderido, pouco se reconhece do valor metodológico aplicado pelo *coach*. O reconhecimento de que o panorama da temática tem implicações desafiadoras no desempenho e implantação, evidenciam, não somente o fator recepção, mas a estruturação do serviço oferecido por esses profissionais e a abordagem individual do *coach*.

Nesse sentido, E9 cita a dificuldade em abrir novas demandas de atendimento devido à falta de tempo, enquanto E8 afirma que o profissional deve estar preparado para quaisquer eventualidades. Já o entrevistado E3, conclui que é preciso agir com clareza e ética, afim de preservar a imagem, o nome e a identidade de agente de bons resultados no mercado, no campo empresarial ou atividade particular. E7, por sua vez, aponta como desafio o fato do seu reconhecimento não advir da metodologia *coaching*, mas da outra profissão que atua. Aqui torna-se importante ressaltar que, em grande maioria, os indivíduos atuantes como *coaching* antes de terem essa ferramenta se profissionalizaram em outras áreas, como já foi dito anteriormente, servindo como apoio financeiro para o investimento em novos cursos e especialização de *coaching*.

A trajetória da experiência prática profissional permite estruturar meios avaliativos para investigar e acompanhar o avanço do *coachee* e do resultado almejado, tendo em vista a satisfação do cliente. Para isso, E2, E3, E5, E6, E7, E8 e E10 afirmaram que essa avaliação é feita durante todo o processo da metodologia *coaching*, sucedendo também, quando necessário, *Feedback* construtivo, sanduíche (positivo, negativo, positivo) ou formulário de notas (0 a 10) endereçadas ao *coach*.

Diferente dos demais, E9 não avalia o *coachee*. Julga que tal ação tem mais tem mais relação com o método do que com o profissional, porque o verdadeiro *coach* não analisa, não induz, não faz, sendo esse o papel do consultor. Também, o entrevistado E1 defendeu que “pouco importa o que eu acho ou deixo de achar, o mais importante é o que o cliente sente e o quanto ele está comprometido com sua responsabilidade em relação à mudança”, nessa perspectiva o *feedback* do cliente é captado, mesmo que inconscientemente, durante todo o processo.

O que podemos observar, é que mesmo não se atentando à instrumentos avaliativos, o *coaching* busca manter o controle do processo metodológico durante a sessão com o *coachee* perante a necessidade de definir a eficácia entre os métodos utilizados e os resultados atingidos a partir da visão do cliente.

3.3 ASSESSORIA EMPRESARIAL

Em busca de uma melhor performance, o *coaching* busca incentivar os indivíduos a identificarem, através de suas habilidades, todo seu potencial. A partir disso, tornam-se capazes de tomar iniciativas dentro das organizações e assumirem riscos calculados, tendo em mente a auto eficácia na realização pessoal e empresarial. O *coaching* enquanto técnica de competência pessoal e profissional procura desenvolver a excelência individual através de resultados positivos decorrentes de novas ideias e outros padrões de aprendizado.

Todavia, para atingir esses pontos, o *coach* depara-se com algumas dificuldades enfrentadas pelo *coachee*, mostrando-se resistente e/ou não preparado para mudanças. Tais situações travam o processo e podem prejudicar o desempenho bem-sucedido da metodologia trabalhada. Sobre os motivos das adversidades tomadas com o *coachee*, todos os entrevistados dividem a mesma opinião. Ressaltamos, porém, o que diz E7, E8 e E5:

E7: Organização de tempo do *coachee*, de conseguir uma dosagem para estudo, trabalho, lazer. Trabalha demais e não tem tempo. Falta de comunicação.

E8: Não só na vida profissional, mas para realização pessoal, um dos principais motivos é a insatisfação com alguma área.

E5: O coachee realmente quer mudar, eliminar barreiras e crenças limitantes que o impedem de crescer.

É necessário, para ultrapassar os desafios e, conseqüentemente, atingir a satisfação e realização do *coachee*, realizar um planejamento a partir da obtenção de dados acerca de seus objetivos. O uso das famosas perguntas poderosas ‘quem ele é? O que está fazendo? Por que ele está fazendo? Onde ele quer chegar? E como chegar lá?’ é uma estratégia usual para identificar e sanar os problemas presentes. Apontadas as soluções, o *coachee* passa a visualizar seu potencial e suas ferramentas de ação, já que o papel do *coach* é apenas construir condições para que isso seja alcançado.

E2, E10, E7, E9, E4, E3, E5 fazem um estudo do perfil do *coachee*, a fim de verificar o estado dominador e introspectivo, voltado pra regras. Cria-se uma plataforma de análise de perfis, verificando os pontos fortes existentes. Enquanto outros entrevistados fazem uso de outra perspectiva de análise:

E1: O objetivo do contratante, empresa ou particular, tem que estar dentro da sua zona de responsabilidade de mudança e o desejo de assumi-la.

E8: Depende muito do que seria a análise, cada profissional encontra uma maneira de fazer suas observações.

E6: Precisa entender o que a pessoa busca. Não trabalho com passado e nem com conflitos, trabalho o objetivo do presente e futuro.

Todo o diagnóstico inferido pelo *coach*, busca ressaltar as competências do *coachee*. Perante a diversidade de práticas analíticas é de suma importância saber identificar informações primárias e verificar os pontos de convergência entre os traços captados na construção do perfil, tais como: a personalidade, a carreira, algumas histórias de vida e todo o ambiente que ele está inserido na sociedade e na empresa.

Esse estudo decorre em um tempo estimado, variando entre os profissionais, alcançando os pontos de partida da implantação da metodologia *coaching*. As descrições contextualizadas dos sujeitos leva de 1 hora a 1 semana e não são cobradas. É nesse momento que se percebe a necessidade do *coach* ou da atuação de um psicólogo.

Ainda sobre o diagnóstico, a formulação das ferramentas previamente estabelecidas para conhecer o investigado advém da particularidade do *coach* E7, E5, E4 e E2 defendem o emprego da análise das movimentações empresariais, como rotatividade de funcionários, posição financeira, tempo de funcionamento e produtividade. É o que afirma E4: Retorno de capital investido, termo de faturamento, clima organizacional, tempo, produtividade. Os números devem ser mensurados.

Já um segundo grupo de entrevistados, E10, E9, E8, E6, E3, e E1, utilizam plataformas técnicas da profissionalização *coaching*: Sociograma, Avaliação 360, Avaliação de competência e *Assessment*. (E10) “Uso uma ferramenta chamada ‘resultado esperado’, tanto em grupo quanto individual e as famosas perguntas poderosas.”

Diante do exposto, as conexões estabelecidas entre o *coach* e o *coachee* são essenciais como instrumento válido de acompanhamento da evolução do processo *coaching* e dos resultados obtidos, assegurando e possibilitando que se revise aspectos específicos para gerar mudanças de encontro a implicações positivas.

3.4 ASSESSORIA INTELIGÊNCIA CORPORATIVA

Como dito anteriormente, para a obtenção de resultados, métodos de conhecimento são utilizados e aplicados durante 10 ou 12 sessões. Tais métodos são abordados nas instituições de ensino as quais os profissionais tiveram a certificação *coaching* – Instituto Brasileiro de Coaching ou no Instituto Latino Americano de Coaching – e indagam, essencialmente, as necessidades que devem ser manejadas para o propósito estipulado. Os questionários, testes ocultos e outras ferramentas e dinâmicas, fornecem materiais de auxílio para a compreensão do objetivo do *coachee*. Nesse sentido, os entrevistados E4 e E10 dizem:

E4: Utilizo roda da vida, preferência cerebral, tríade do tempo, hierarquia de valores, missão de vida, lista de sonhos, questionário de avaliação e alguns formulários.

E10: Levo a pessoa através de perguntas a se descobrir e com o resultado descobrir sua necessidade, e uso várias ferramentas de planejamento.

O profissional que conduz o processo de *coaching* visualiza os problemas e explora a situação atual a fim de desempenhar um plano de ação para alcançar o propósito. A importância desse acompanhamento se valida com o estímulo do cliente em identificar suas limitações e expandir suas competências. Essa orientação é benéfica para o *coachee* e o leva a permanecer focado nos objetivos, se auto motivar, sair da zona de conforto, saber compreender melhor suas habilidades e talentos diante das dificuldades e, assim, desenvolver melhor sua rotina.

E7: Benefícios do *coaching* é porque a pessoa se motiva e consegue atingir seus objetivos mais rápidos. Como conseguem fazer as coisas com o tempo menor e tomar algumas decisões com mais rapidez, começam a pensar de uma forma mais organizada.

E10: O *coaching* traz clareza sobre o alvo que a pessoa pretende atingir. Trabalha o autoconhecimento, propósitos, resultados e missão de vida, através do planejamento e ação. Faz com que o *coachee* saia da sua zona de conforto e entenda suas habilidades e talentos.

À medida em que toda metodologia *coaching* vai sendo aplicada e se obtém todo diagnóstico, surge o momento do *coachee* definir algumas prioridades e o modo de trabalhá-las. Para E4, E5, E6, E7, E8 e E10, diferente do começo das sessões, o cliente desenvolveu confiança e compreende melhor a transformação efetiva. Essa autonomia diante dos resultados aceleram o processo. Saliente-se ainda que:

E1: A efetividade de cada encontro, onde o *coaching* 'leva o que veio buscar' e muitas vezes, ser efetivo não é tentar entender o inexplicável.

E2: É levar a pessoa a buscar por si uma determinada situação.

E3: Uma análise de cenário com planejamento.

E9: Essa demanda é personalizada, cada caso é um caso.

Portanto, o diálogo estruturado e as técnicas empregadas, promovem o desenvolvimento do indivíduo e das instituições. A compreensão da mudança como algo importante a ser realizado gera resultados positivos e é onde se pode observar a transformação do *coachee*, que passa a ter percepções distintas sobre si e o entorno, refletidas, por exemplo, na sua desenvoltura pessoal – que se torna mais

confiante –, pelo estabelecimento de foco, organização, comprometimento e atitude de ação.

E3: O destravamento, a percepção real do que é necessário para ele; o olhar da vida com outras possibilidades; abrir a caixa preta e solucionar algumas crenças da infância ou da adolescência, chamadas como crenças limitadoras.

O estágio onde se encontra o *coachee*, define as estratégias de intervenção por parte do *coach*. Chegando ao passo da automotivação, o *coachee* passa assumir o compromisso de promover as mudanças comportamentais que necessita, gerenciando suas habilidades e potencializando seus resultados. Enquanto o *coach* monitora o contínuo avanço, destacando as conquistas e evoluções, usando para isso, gatilhos motivacionais que intensificam a alta performance. Dando ao cliente, ou empresa, as respostas esperadas, trabalhando sempre com afirmações positivas durante toda a assessoria.

A consequência da satisfação do *coachee* com os resultados obtidos é a aproximação e divulgação do trabalho do *coach* com os círculos sociais do cliente, fazendo uma prévia divulgação da maneira que atua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por melhorias organizacionais e distinção na acirrada concorrência, o empresário tem se interessado pelo serviço do profissional em *coaching*, diferenciando sua empresa e funcionários dos demais. Através do desenvolvimento de habilidades e competências, aplicam-se ferramentas para a obtenção de bons resultados.

As respostas obtidas a partir do questionário empregado na pesquisa, ressaltam pontos de melhorias que o cliente tende a buscar um profissional que atua como *coaching*: plano de carreira bem-sucedido, ter o autoconhecimento de suas qualidades e deficiências, desenvolver seus objetivos chaves e, por fim, um plano de ação a ser alcançado. O *coachee* procura por melhorias no desempenho da sua produtividade, ramo pessoal, cargos de liderança e nos pontos que interferem

diretamente nos resultados lucrativos da empresa. Portanto, o objetivo é sair de um estado atual de desenvolvimento para um outro possível.

Sobretudo, para um aproveitamento completo de todos os procedimentos do *coaching* é necessidade que o cliente se envolva com todo o método proposto. Alguns relatos nos mostraram que há dificuldade na implementação da metodologia *coaching* quando se tem resistência por parte do *coachee* para o que lhe é passado. Em determinados casos a barreira foi imposta após experiência com alguém que se intitulou *coaching* sem a devida formação.

É oportuno salientar, que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, tendo em vista a atuação do *coaching* em municípios de Rondônia e Minas Gerais, constatando todos os procedimentos para a realização desse processo e todo o benefício de se contratar um profissional com certificação no Instituto Brasileiro de Coaching ou na Instituição Latino Americana de Coaching, além das dificuldades enfrentadas por parte do profissional.

A pesquisa em questão, teve como fato limitante, a dificuldade em encontrar profissionais com a qualificação exigida para a realização da análise e agendar as entrevistas. A disponibilidade foi um fator preocupante, pois os respondentes, atuantes, estavam em constante atendimento. O uso de entrevista com representantes de outro estado também dificultou a compatibilidade de horários.

Portanto Recomenda-se que para trabalhos futuros, o aprofundamento em relação ao *coachee*, sua opinião a respeito dos resultados e do aprendizado obtido com os *coach*. A visão que possuem sobre os benefícios das ferramentas utilizadas e a aplicação auto motivadora em seu dia a dia. Desse modo, teremos uma melhor análise, apresentada pelo *coach* e *coachee*, do uso de ferramentas no auxílio profissional, atingindo metas e satisfação no tão esperado sucesso pessoal e/ou profissional.

REFERÊNCIAS

1. BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. SNOWBALL (BOLA DE NEVE):. **Agência Financiadora: Fundo de Apoio à Pesquisa**, Curitiba PR, nov. 2001.
2. BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2010.
3. CATHO. **Eu posso ser um líder?**. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/eu_posso_ser_um_lider>. Acesso em: 26 mai. 2014.
4. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Construção de talentos**: coaching & mentoring. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2012.
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
6. COACHINGESSENCIAL. **Self coaching - o caminho para o que realmente importa**. Disponível em: <<http://coachingessencial.blogspot.com.br/2012/01/self-coaching-o-caminho-para-o-que.html>>. Acesso em: 02 fev. 2014.
7. COELHO, Ana Teresinha Passarella. O Manual Do Coaching Executivo, Princípios e Diretrizes para uma Parceria de Coaching Bem Sucedida. **Fórum de Coaching Executivo**, [S.L], n. 4, nov. 20. Disponível em: <<http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/executive-coaching-manual-brasilianf6a0.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2014.
8. DANTON, Gian. **Metodologia científica**. Pará de Minas - MG: Virtual Books Online M&M Editores, 2002.
9. EBAH. **Métodos qualitativos de pesquisa: uma tentativa de desmistificar a sua compreensão métodos qualitativos de pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/abaaaapmeai/metodos-qualitativos-pesquisa-tentativa-desmistificar-a-sua-compreensao>>. Acesso em: 26 mai. 2014.
10. GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
11. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 1996.
12. GLOBO.COM/BLOGS. **A origem da palavra coach**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/elevador/posts/2009/07/16/a-origem-da-palavra-coach-205392.asp>>. Acesso em: 13 mai. 2014.
13. HUNTER, JAMES C. **O monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
14. IBEPP. **O que é life coaching ou coaching de vida, e quais são seus**

benefícios.. Disponível em: <<http://www.ibepp.com.br/life-coaching-o-que-e-e-quais-s/>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

15. INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY. **Habilidades fundamentais.**

Disponível em: <<http://www.internationalcoachingcommunity.com/pt/icc-habilidades-fundamentais>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

16. MARCOS SIQUEIRA. **Tipos de coaching.** Disponível em:

<<http://www.marcossiqueira.com.br/2014/03/tipos-de-coaching.html>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

17. MARQUES, Heitor Romero. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico.** Campo Grande: UCDB, 2004.

18. MAYOR, J. O. Aprender a ser. **Revista HSM Management**, [S.L], jun. 20.

19. META FORM INTERNACIONAL. **Formação em mediação.** Disponível em:

<<http://www.metaforum-internacional.com.br/pnl-cursos-especiais/formacao-em-mediae3a7e3a3o/formacao-mediacao.html>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

20. BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2010.

21. GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

ANEXOS



ANEXO - A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa A atuação do Coaching nas empresas de Ji-paraná seus benefícios e Dificuldades na Aplicação no município de Ji-paraná/RO

Sob a responsabilidade do pesquisador GISELE APARECIDA BARBOZA NEVES SELHORST, a qual pretende Analisar os paradigmas que esse profissional de coach enfrenta e sua atuação no mercado empresarial no município de Ji-paraná/RO.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de um questionário sobre a Atuação do Coach na carreira profissional e pessoal.

A presente pesquisa não demonstra nenhum risco. Se você aceitar participar, estará contribuindo no desenvolvimento desse estudo sendo uma ferramenta primordial para o crescimento bem sucedido de toda a análise .

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr(a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Rua Jardim São Cristovão, no.1837, Bairro Equador, pelo telefone (69) 9-9216-6297, Ji-paraná/RO ou poderá entrar em contato com a Professora responsável e orientadora Ms.Lindsay de Oliveira Mesquita Torres, UNIR , na Rua da Universidade, 920, Brizon, Cacoal-RO, telefone (69) 99918-3484.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado

sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser.

Assinatura do participante

Data: ____/____/2017

Gisele Aparecida Baboza Neves Selhorst
Pesquisador Responsável

ANEXO B - TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Gisele Aparecida Barboza Neves Selhorst DECLARO, para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal / RO, ____ de _____ de 20__

(nome do Acadêmico por extenso e assinatura)

APÊNDICE



APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

- 1) O que o incentivou a seguir na Carreira de Coaching?
- 2) Qual a principal formação, para dar início a carreira de Coaching?
- 3) Quais as maiores dificuldades enfrentadas no decorrer de sua Capacitação?
- 4) O coaching é principalmente focado no quadro pessoal das organizações. Sendo assim quais são as principais dificuldades encontradas nos profissionais atendidos pelo coach?
- 5) Em que momento dentro da organização o coaching é necessário para a empresa?
- 6) Quais os problemas mais comuns que o Coach encontra na sua Aplicação?
- 7) Quais são as análises feitas antes da consultoria do Coaching?
- 8) Qual o período de duração para o diagnóstico das necessidades da organização?
- 9) Quais os indicadores que são utilizados para solucionar ou diagnosticar as necessidades empresariais que justifique uma Consultoria?
- 10) Quais as principais metodologias ou abordagens utilizadas por você durante sua atuação como coach?
- 11) Segundo sua visão profissional, explique a importância desse acompanhamento do coaching? Qual a percepção dos coachees sobre os benefícios que essa consultoria acarretará?
- 12) Atualmente no mercado local, qual o maior desafio enfrentado pelos coach?
- 13) Quais as prioridades que são focadas no decorrer da aplicação do coaching?
- 14) Quais as primeiras mudanças mais comumente encontradas ou observadas durante o processo de consultoria?
- 15) Como o Coach pode identificar se a proposta de melhoria está funcionando como planejado? Quais os indicadores e primeiros benefícios, para o empresário saber se está na direção certa?
- 16) Após a consultoria, você realiza um tratamento pós-consultoria junto ao cliente?
- 17) No mercado empresarial rondoniense, quais os tipos de negócios que mais procuram o serviço profissional de coaching?
- 18) Como o empresário, ou o usuário comum chega até o seus serviços?
- 19) Quais os critérios e valores de custos para se obter vossa consultoria?
- 20) Como o profissional de coach faz para motivar os cliente dentro da empresa?
- 21) O Feedback, é um método de avaliação de desempenho tendo como abordagem os pontos positivos e negativos dentro de qualquer área. Em que

momento o coach poderá fazer sua análise, sem que o coachee não se sinta retraído ?

22)Ao término da formação o empresário e todos os envolvidos terão assim uma vantagem competitiva maior no mercado, ampliando seus valores profissionais e pessoais. Como você, profissional coach se sente com esses resultados que foram alavancados com sua consultoria?

23)Já se sentiu desafiado com alguma organização, que demonstrou algumas dificuldades maiores do que o esperado?E quais foram suas ferramentas de ação?

“Quando uma porta se fecha, outra se abre; acontece que olhamos tanto tempo para a porta fechada que deixamos de ver aquela que se abriu.”
Helen Keller

